



رهبری خدمتگزار

علی عباسی

کارشناسی ارشد مدیریت تحول

haj.ali.abbasi۵۹@gmail.com

چکیده

رهبری همانند زیبایی است. نمی توان آن را تعریف کرد، ولی هنگام دیدن، انسان در می یابد که از وجود آن آگاه است و آن را می شناسد. صاحب نظران مدیریت معتقدند که رهبری، عامل اصلی موفقیت سازمان و جامعه است. در خصوص رهبری رویکردهای گوناگونی وجود دارد. یکی از این رویکردها که به تازگی مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت قرار گرفته «رهبری خدمتگزار» است. هدف این رویکرد ایجاد بهبود در رهبری سازمانها و جوامع می باشد. رهبران موثر مشتاق خدمتگزاری هستند. آنان دارای ویژگیهایی چون همدلی، دوراندیشی، گوش دادن موثر و ... می باشند.

ضرورت، اهمیت، جایگاه و نقش رهبری در سازمان بر کسی پوشیده نیست. رهبری همواره به عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی و سازمانها مطرح بوده است. یکی از اشکال رهبری که از زاویه ارائه خدمت، رشد، توسعه و توانمندسازی به رابطه بین رهبر و پیروان توجه دارد، رهبری خدمتگزار است. در این مقاله سعی شده است، ضمن معرفی سبک رهبری خدمتگزار، تعاریف رایج از رهبری، کاربردها و ویژگیهای آن، تئوری رهبری خدمتگزار، مدل های رهبری خدمتگزار، به مشخصه ها و ویژگی های رهبران خدمتگزار پرداخته شود.

واژه های کلیدی: رهبری، رهبری خدمتگزار، رهبری سازمانی، ساده زیستی، تواضع و فروتنی

تعریفی رایج از رهبری در سازمان عبارت است از: «رهبری، فرایند نفوذ رهبر در پیروان و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی است»

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، مبحثی مهم در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. در واقع رهبران، به پیروان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است، تلاش کنند. محیط‌های کسب و کار امروزی به محیط‌های پرتغییر، پرشتاب، پرقاب و پر از ابهام تبدیل شده‌اند که بیش از پیش محیط دریای طوفانی را ترسیم کرده و نقش ناخدا و رهبر و تصمیمات وی برای اداره سازمان را با اهمیت‌تر جلوه می‌دهند. رهبری، یکی از مفاهیم اصلی در علوم اجتماعی است که اندیشمندان زیادی از علوم مختلف به آن پرداخته‌اند. آنچه که در علوم مدیریت از رهبری موردانتظار است هدایت بهره‌ور سازمان به سوی چشم‌انداز ترسیم شده است. رهبری خدمتگزار، توان و پتانسیل زیادی در جهت بهبود رهبری سازمان داراست. رهبر خدمتگزار، دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار همواره دغدغه تعالی، رشد و توسعه انسان‌ها را دارند. آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط، تعالی و بهترین بودن تشویق می‌کنند و ارزش‌های خوب را فراتر از حرف و شعار از طریق نشان دادن در عمل و کردار خود در فرهنگ سازمانی تزریق می‌کنند.

مفهوم خدمت‌گذاری در رهبری

با توجه به بافت و زمینه‌های سازمان‌ها و فرهنگ حاکم بر آنها، مدل‌ها و سبک‌های رهبری مختلفی توسعه یافته‌اند. یکی از این مدل‌های نوین که به نظر می‌رسد با مفاهیم انسانی و آموزه‌های دینی همخوانی بیشتری دارد رهبری خدمتگزار است.

هرچند که برخی از اندیشمندان حوزه رهبری معتقدند که رهبری خدمتگزار، یک تئوری معتبر و مدرن رهبری سازمانی است. نظیر گرین‌لیف (۱۹۷۷) که رهبری خدمتگزار را قابل استفاده و کاربرد در سازمان‌های تجاری، آموزشی، مذهبی و غیرانتفاعی دانسته، لیکن یکی از انتقادات از رهبری خدمتگزار، کمبود تحقیقات تجربی، جامع و منتشر شده در تائید و حمایت از آن است.

واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. این سبک از رهبری بیش از آنکه قابل آزمایش و جنبه تئوریک داشته باشد، بیشتر فلسفی است و همچنین به عنوان یک رویکرد بلندمدت، به لحاظ ایجاد تغییر و تحول در زندگی و حیطه شغلی به شمار می آید. او نتیجه نیم قرن تجربیات و یافته‌های خودش را در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" آورده است. رهبری صحیح از تمایل عمیق به کمک کردن دیگران، انجام می پذیرد و رهبران بزرگ جهت برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه همچون خدمتگزار عمل می کنند و طبق نظریه جیم استوارت ریشه رهبری در تعهد به خدمت رسانی نهفته است.

تئوری رهبری خدمتگزار

در قرن بیستم، شاهد آن هستیم که رویکردهای ما به رهبری به مدل‌های بهتری رهنمون شده است. در مدل‌های جدید به کار تیمی، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و توجه به رفتار اخلاقی و حاکمی از علاقه رهبر به پیروان و توجه به رشد و ارتقای پیروان، علاقه‌مندی به کیفیت و ارتقای محیطی که در آن زندگی می‌کنیم توجه شده است. ما می‌توانیم چنین توجهاتی را در رهبری خدمتگزار نیز مشاهده کنیم.

ایده و مفهوم رهبری خدمتگزار، اولین بار در نوشته‌های رابرت گرین لیف (۱۹۰۴-۱۹۹۰) ذکر شده است. رهبری خدمتگزار از طریق خدمت کردن به دیگران تجربه و حاصل می‌شود. این حقیقت ساده‌ای است که در عمق مفهوم این رهبری باشکوه نهفته است. رهبری که انگیزه اولیه دارد تا مشتاقانه به دیگران کمک کند. گرین لیف در سال ۱۹۷۶ کتاب «خدمتگزار در نقش رهبر» را منتشر کرد که می‌توان آن را از جمله اولین جزوات و کتب منتشر شده در زمینه رهبری خدمتگزار دانست. گرین لیف در همه کتب و جزوات خود شرح می‌دهد که نیاز برای نوع جدیدی از مدل رهبری است، مدلی که خدمت کردن به دیگران را به عنوان اولویت اول خود قرار می‌دهد. گرین لیف در سال ۱۹۸۵ مرکز بین‌المللی غیرانتفاعی و آموزشی با نام «مرکز رهبری خدمتگزار گرین لیف» را برای توسعه ایده‌های خود تاسیس کرد و در سپتامبر ۱۹۹۰ دیده از جهان فرویست. رهبر خدمتگزار، بر افزایش خدمت‌رسانی به دیگران، نگاه کلی و یکپارچه به کارها، افزایش حس جامعه‌پذیری و تقسیم قدرت در تصمیم‌گیری‌ها توجه دارد.

رهبری خدمتگزار، ایده‌ای ساده ولی در عین حال عمیق دارد. روشن است که ریشه‌های اعتقادی آن به هزاران سال قبل که تعالیم و آموزه‌های مذهبی و انسانی رواج داشته است برمی‌گردد. گرین لیف در پاسخ به این سوال که رهبر خدمتگزار کیست در کتاب «خدمتگزار در نقش رهبر» می‌نویسد: «رهبر خدمتگزار کسی است که در وهله اول خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز

می‌شود. یعنی فردی که تمایل ذاتی دارد که خدمت کند. این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت کند. زمانی که به افراد خدمت رشد، ارائه می‌شود آنها با دریافت خدمت سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر، دارای استقلال بیشتر می‌شوند و حتی دوست دارند که خودشان هم خدمتگزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می‌آید و افراد جامعه سود می‌برند». رهبر خدمتگزار، هر کسی را تشویق می‌کند تا هدایت کردن و خدمت کردن را در درون زندگی متعادل کند. برای کسانی که در موقعیت رهبری هستند یادآوری می‌کند که مسئولیت ابتدایی ما خدمت کردن به دیگران است و برای افرادی که در موقعیت پیرو هستند تشویق می‌کند تا به دنبال فرصت‌هایی برای رهبری باشند. نتیجه نهایی این حرکت بین موقعیت رهبر و پیرو، ارتقای زندگی شخصی افراد است و مسئولیت‌های آنان را در مقابل نهادها و افراد اطرافشان افزایش می‌دهد.

انگیزش اولیه برای رهبری، اشتیاق به خدمت کردن است. رهبری خدمتگزار زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران موقعیت خدمتگزاری را در روابطشان با پیروان بپذیرند. علاقه درونی صرفاً باعث انگیزه رهبری خدمتگزار نیست، او باید انگیزه بالایی برای توجه و تمرکز بر نیازهای دیگران داشته باشد.

بر طبق نظر نایر (۱۹۹۴) هر چند که از دیرباز، اندیشه رهبری در ذهن ما تسلط یافته است، اما هنوز به استاندارد بالایی از رهبری دست نیافته‌ایم. ما باید خدمت‌رسانی را در مرکز و هسته رهبری قرار دهیم. قدرت، همواره با رهبری در ارتباط بوده است اما باید دقت داشت که قدرت صرفاً یک استفاده مشروع و درست دارد: یعنی خدمت‌رسانی.

رهبر و رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف فلسفه آن را "توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان" بیان می‌کند و رهبران خدمتگزار را چنین تعریف می‌کند: "رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند". او ادامه می‌دهد که فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن فرد می‌خواهد در ابتدا خدمت‌رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می‌شود که افراد را رهبری کند. همان طور که معلوم شد این شخص با کسی که فقط رهبر است فرق دارد و تفاوت آن از اینجا روشن می‌شود که رهبر خدمتگزار در ابتدا به رفع احتیاجات اولیه افراد می‌پردازد. گرین لیف همچنین بیان می‌کند که بهترین آزمون برای اینکه بدانیم رهبری خدمتگزار وجود دارد، این

است که سؤال پرسیده شود: آیا افرادی که به آنها خدمت رسانی می‌شود رشد شخصیتی پیدا کرده‌اند؟ آیا افرادی که به آنها خدمت‌رسانی می‌شود سالمتر، خردمندتر، آزادتر و مستقل‌تر شده‌اند؟ آیا افراد خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شده‌اند؟ آیا افراد سودمندتر شده‌اند و یا اینکه حداقل زیان نکرده‌اند؟ از رهبری خدمتگزار تعریفهای زیادی شده است. لوب در این زمینه می‌گوید: "یک مفهوم و تمرینی از رهبری است که رهبر، ارزشها و توسعه و مصلحت افراد را مدنظر می‌گیرد و رهبر قدرتها را بین افراد تقسیم می‌کند و سعی می‌کند انتظار و هدف افراد سازمان را برآورده کند". وی نیز در مورد رهبران خدمتگزار می‌گوید: "رهبران خدمتگزار کسانی هستند که نفع شخصی را کنار می‌گذارند و سعی می‌کنند نیازهای عاطفی، معنوی و فیزیکی دیگران را برآورده کنند". همچنین دفت در سال ۱۹۹۹، چهار قاعده اخلاقی مربوط به رهبری خدمتگزار را بیان می‌کند:

۱. خدمت رسانی به دیگران (قبل از خدمت به خود)

۲. گوش دادن به خواسته‌های دیگران و تصدیق گفته‌های آنان

۳. ایجاد اعتماد در دیگران

۴. رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی.

البته مهمترین عامل برای رهبر خدمتگزار، اعتمادسازی بین پیروان است که می‌توان از راههای زیر، این اعتمادسازی را ایجاد کرد:

۱ (اختیاردادن خالصانه به پیروان)

۲ (به سرعت پیروان را درگیر کار کردن)

۳ (متعهد و ثابت قدم بودن خود)

۴ (توسعه مهارتهای رهبری و پرورش دادن ریسک)

۵ (انتخاب یک سبک مناسب مدیریت)

رهبری خدمتگزار وقتی ایجاد می‌شود، که رهبران فکر کنند در موقعیت یک خدمتگزار قرار گرفته‌اند و نفع دیگران را در درجه اول فعالیت خود قرار دهند و نیازهای آنها را برطرف نمایند. با توجه به گفته «نایر» تا زمانی که عامل موثر رهبری، قدرت باشد، ما نمی‌توانیم به استانداردهای بالاتری از رهبری دست پیدا کنیم، بلکه ما باید خدمت را در هسته رهبری قرار دهیم تا جامعه به ترقی و پیشرفت دست یابد.

مشخصه‌های رهبری خدمتگزار

اگر رهبری خدمتگزار را متفاوت از دیگر اشکال رهبری بدانیم، باید قادر باشیم تا مشخصات و ویژگی‌ها و رفتارهایی مجزا از سایر انواع رهبری را در چنین رهبرانی مشاهده کنیم. متاسفانه ادبیات

مرتبط با بحث رهبری خدمتگزار نسبتاً نامشخص هستند. به هر حال به رغم محدودیت‌هایی که وجود دارد بررسی ادبیات رهبری خدمتگزار در منابع مختلف، اعم از مجلات، کتب و تحقیقات نشان می‌دهد که سازگاری کافی در آنها وجود دارد تا بتوان ویژگی یا صفات را برای چنین رهبرانی استخراج کرد که متناسب با موضوع مقاله، مهم‌ترین مدل‌هایی که وجود دارند، ارائه و بررسی خواهند شد.

الف- مدل اسپیرز

اسپیرز از مدیران ارشد مرکز گرین‌لیف از نوشته‌های گرین‌لیف، ده ویژگی رهبری خدمتگزار را استخراج کرده است که عبارتند از:

۱. گوش دادن ۲. همدلی ۳. بهبودبخشی ۴. آگاهی ۵. تشویق و ترغیب ۶. مفهوم‌سازی ۷. آینده‌نگری و دوراندیشی ۸. خادمیت ۹. تعهد به رشد افراد ۱۰. ایجاد گروه.

با این وجود، هر چند که این ده مشخصه جزء ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌باشند، اما به این معنی نیست که همه ویژگی‌ها همین ده مورد باشد.

ب- مدل پیچ و ونگ

پیچ و ونگ (۲۰۰۰) چارچوبی را برای اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار ارائه کرده‌اند. مدل آنها شامل توجه به چهار حوزه رهبری است که خروجی آنها اثر مثبتی بر جامعه و فرهنگ دارد:

• شخصیت: شخصیت رهبر و کاراکترهایی از شخصیت وی مورد توجه قرار می‌گیرد شامل شجاعت خدمتگزاری، روحیه خدمت‌رسانی به دیگران، کمال‌جویی و تعهد می‌باشد.

• روابط: انواع روابط، پیوندها و ارتباطاتی که رهبر با دیگران برقرار می‌کند، مورد توجه قرار می‌گیرد.

• وظیفه: رهبر برای اعمال رهبری باید وظایفی را انجام دهد که شامل خلق بینش و تصمیم‌گیری می‌شود.

• فرایند: بهبود فرایندهای سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که شامل تیم‌سازی و مدل‌سازی می‌شود.

آنها از بررسی گسترده ادبیات رهبری خدمتگزار حدود ۲۰۰ معیار شناسایی کردند و پس از حذف و ادغام به ۹۹ معیار نهایی دست یافتند و آنها را در دوازده طبقه اصلی قرار دادند که عبارتند از کمال-جویی، فروتنی، خدمت‌رسانی، توجه به دیگران، توانمندسازی کارکنان، توسعه کارکنان، بینش‌مداری،

هدفگذاری، هدایت، مدل‌سازی، تیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی.

دنيس و وينستون (۲۰۰۳، صص ۴۵۵-۴۵۹) کار نیمه تمام پیچ و ونگ را با تجربه و تحلیل عاملی تکمیل کردند که عوامل از ۹۹ معیار به ۲۲ معیار و از ۱۲ طبقه به ۳ طبقه (بینش‌مداری، توانمندسازی و خدمت-رسانی) تقلیل یافت.

پ- مدل ونگ

ونگ در سال ۲۰۰۳، مدل قبلی خود را تکمیل کرد. در مدل وی، دوازده متغیر اصلی در چهار جزء اصلی ارائه شده است که مهم‌ترین متغیرهای هر جزء در جدول زیر نشان داده شده‌اند:

ت- مدل پترسون و وينستون

مدل پترسون (۲۰۰۳) از هفت متغیر اصلی و مدل وينستون (۲۰۰۳) نیز از شش متغیر اصلی تشکیل شده است. دو مدل را در مدل واحدی ارائه کرد که در شکل زیر دو مدل و ارتباط آنها نشان داده شده است. در مدل زیر رهبر خدمتگزار می‌تواند با خدمت‌رسانی خود به پیروان خدمتگزار برسد.

ث- مدل راسل و استون

راسل و استون (۲۰۰۲، صص ۱۴۵-۱۵۷) با بررسی گسترده ادبیات موجود در رهبری خدمتگزار حداقل بیست ویژگی قابل تشخیص و مجزا را در رهبران خدمتگزار شناسایی کرده‌اند. این بیست ویژگی با مشخصه‌های فهرست شده در مرکز گرین‌لیف نیز شباهت‌های زیادی دارند. از جمله شنود موثر، متقاعدسازی و خادمیت در میان بیست ویژگی دیده می‌شود. در حالی که برخی از ویژگی‌ها نظیر آینده‌نگری و دوراندیشی تحت عنوان بینش قرار گرفته‌اند.

آنها نه ویژگی شناسایی شده را با عنوان ویژگی‌های عملیاتی طبقه‌بندی کرده‌اند. طبقه‌بندی به ویژگی‌های وظیفه‌ای از نتایج موجود در ادبیات رهبری ناشی شده است که مکرراً تکرار شده است.

ویژگی‌های وظیفه‌ای، مشخصه‌ها و کیفیت‌های عملیاتی قابل تشخیص هستند که به رهبران تعلق دارند و در رفتارهای رهبر در محیط کار مشاهده می‌شوند. ویژگی‌های وظیفه‌ای ویژگی‌های کارآمد بودن رهبری خدمتگزار می‌باشند. آنها ویژگی‌های قابل تشخیصی هستند که اجرای مسئولیت‌های رهبری را امکان‌پذیر می‌کنند. هر ویژگی وظیفه‌ای از دیگر ویژگی‌های مجزا است. البته آنها با یکدیگر مرتبطند.

کاربردهای رهبری خدمتگزار

از سال ۱۹۷۰ کاربردهایی برای رهبری خدمتگزار در ۶ حوزه بیان شده است که به طور خلاصه به شرح آنها می پردازیم:

۱. اولین حوزه مربوط به فلسفه و مدل سازمانی رهبری خدمتگزار است؛ بدین معنی که، کسانی از آن استفاده می کنند که برای کارهای سودمند تجاری، کار می کنند، همچنین سازمانهای غیرانتفاعی از قبیل بیمارستان، کلیساها و دانشگاهها آن را مورد استفاده قرار می دهند. کاربرد بدین صورت است که افراد، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک راهنمای فلسفی قبول دارند. همچنین در سازمانها به عنوان بخشی از رسالت سازمان قرار گرفته است. البته امروز این سبک از رهبری بسیاری از متفکران، نویسندگان و رهبران را تحت تاثیر قرار داده است، به عنوان مثال مدیر عامل شرکت میلر هرمن در این مورد بیان کرده است: "رهبری خدمتگزار نیاز دارد که احساس شده و باور و فهمیده و تمرین شود،" و همچنین پیترو سنگه نویسنده کتاب "پنجمین فرمان" به خوانندگان و افراد توصیه کرده است که در مورد رهبری، ابتدا باید کتاب گرین لیف؛ یعنی «رهبری خدمتگزار» مطالعه شود، چون طبق گفته های خودش مفیدترین بیانی است که او در مورد رهبری با آن برخورد کرده است.

۲. دومین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به نقش بنیادی آن برای "آموزش اعتماد سازی" است. گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان "امانتداران در نقش خدمتگزاران" بیان کرد امانتدارانی که مثل رهبران خدمتگزار عمل می کنند می توانند سازمانهایی را به وجود بیاورند که از کارایی و کیفیت بالایی برخوردار باشند. لازم به ذکر است که در دهه گذشته یکی از صاحب نظران به نام لیلی اندومنت برنامه هایی را تنظیم کرده است که امانتداری را به عنوان یکی از وظایف رهبران خدمتگزار آموزش و تعلیم می دهد.

۳. یکی دیگر از کاربردهای رهبری خدمتگزار نقش عمیق آن در «سازمانهای رهبری ارتباطی» است که امروز تعدادی از گروههای رهبری ارتباطی، از منابع مرکز گرین لیف به عنوان آموزش و یادگیری استفاده می کنند. همچنین سازمانهای بین المللی رهبری ارتباطی، رهبری خدمتگزار را به عنوان مرکز ویژه برای فعالیت هایشان پذیرفته است و این سازمان در سال ۱۹۹۱ جایزه رهبری ارتباطی بین المللی را به رابرت گرین لیف هدیه کرد.

۴. چهارمین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به حوزه های آموزش تجربی است که این آموزش در بسیاری از دانشکده ها و دانشگاهها تدریس می شود. آموزش تجربی یا "آموزش همراه با انجام کار" در حال حاضر بخشی از تجربه آموزشی دانشجویان است. در دهه ۱۹۸۰ گروهی از مربیان برنامه های آموزشی تحت عنوان "یادگیری خدمت" طرح ریزی کردند که ارتباطی بین مفهوم رهبری خدمتگزار و

آموزش تجربی ایجاد کنند که این امر باعث شد در دهه گذشته، برنامه های آموزشی تجربی روی برنامه "یادگیری خدمت" تمرکزی ویژه داشته باشند.

۵. پنجمین کاربرد رهبری خدمتگزار روی «برنامه های آموزشی و یادگیریهای متنوع دیگر» توجه دارد که این آموزشها در رشته های مدیریت و رهبری در دانشگاهها و کالج ها انجام می شود. این کار موجب می شود بسیاری از دانشجویان و دانش آموخته ها، رهبری خدمتگزار را با رشته های مرتبط خود آمیخته کنند. اهمیت آن در حدی است که چندین کالج و دانشگاه، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک رشته دانشگاهی پیشنهاد کرده اند و بسیاری از دانشجویان مقالات بسیاری در این موضوع نوشته اند. همچنین بسیاری از مشاوران و سازمانها، آن را به عنوان چارچوبی برای حمایت فعالیت هایشان قرار داده اند.

۶. ششمین کاربرد رهبری خدمتگزار در حوزه «رشد معنوی و شخصیتی افراد» از طریق برنامه های موجود است. البته این کاربرد در راستای عقیده چند تن از صاحب نظرانی چون اسکات پک، پالمر، و کوپر است که توسعه و گسترش استعدادهای بالقوه و روحانی بشریت را بیان می کنند. بنابراین رهبری خدمتگزار با تشویق افراد و سازمانها به خدمتگزاری سبب می شوند تا افراد به رشد و سطح بالایی از کیفیت زندگی دست پیدا کنند و از این طریق جامعه و سازمانها را بهبود بخشند.

ویژگیهای رهبری خدمتگزار

برای رهبری خدمتگزار ویژگیهای متفاوتی توسط نظریه پردازان حوزه رفتار سازمانی ارائه شده است که از میان آنها به ده ویژگی که توسط کرینتر و کینیکی مطرح شده اشاره می شود:

- شنیدن

رهبران خدمتگزار برای شناسایی و تشخیص خواسته های گروه در سازمان سعی می کنند خوب بشنوند.

- همدلی

افراد سازمان نیازمند شناسایی و پذیرش از سوی رهبر برای داشتن روحیه ویژه و منحصر به فرد هستند. رهبران خدمتگزار در تلاشند تا با احساسات و عواطف دیگران همدلی کنند.

- التیام بخشی

یادگیری برای التیام دادن افراد، نیرویی قدرتمند برای تغییر و یکپارچگی است. یکی از بزرگترین نقاط قوت رهبری خدمتگزار، آمادگی رهبران و کارکنان برای مواجه شدن با سختیهای احتمالی در آینده است.

- آگاهی

آگاهی عمومی و بخصوص خودآگاهی، باعث تقویت بیش از پیش رهبران خدمتگزار می شود. این رهبران معمولاً با محدودیتهای و نقاط قوت خود آگاه هستند.

- مفهوم سازی

رهبران خدمتگزار هنگام تصمیم‌گیری‌ها و تلاش برای نفوذ بر دیگران، بیشتر به ترغیب افراد می‌پردازند تا اینکه از قدرت و موقعیت خود استفاده کنند آنها در ایجاد توافق در بین گروه به طور اثربخش عمل می‌کنند.

رهبران خدمتگزار، تواناییهای خودشان را برای داشتن یک رؤیای متعالی پرورش می‌دهند. توانایی در نگاه به یک مسأله (یا سازمان) داشتن یک دورنمای مفهوم سازی شده ای است که باید از فراسوی واقعیت‌های روزانه به وجود آید. این رهبران به دنبال ایجاد تعادلی مناسب بین گرایش مفهومی درازمدت و تمرکز روزانه (کوتاه‌مدت) هستند.

- دوران‌دیشی

دوران‌دیشی یک نوع ویژگی خاصی است که رهبران خدمتگزار را قادر می‌سازد تا درسهای گذشته، واقعیت‌های زمان حال و پیامدهای احتمالی یک تصمیم در آینده را درک کنند. این امر مستلزم داشتن یک ذهن شهودی است.

- نظارت

رهبران خدمتگزار خود را ناظر بر افراد و منابعی می‌دانند که تحت کنترل و نظارت آنهاست.

متعهد نسبت به رشد افراد

رهبران خدمتگزار اعتقاد دارند افراد دارای ارزش ذاتی فراسوی همکاری محسوس آنها در سازمان به عنوان یک کارگر هستند. آنها سعی می‌کنند برای کارکنان خود فضایی را فراهم کنند که ضامن رشد فردی، حرفه‌ای و معنوی آنها باشد.

- برقراری ارتباط

رهبران خدمتگزار برای ایجاد حس مشترک در درون و بیرون سازمان در پی شناسایی و تشخیص توانایی افراد سازمان هستند.

کاربرد رفتار رهبری

وقتی دل و ذهن و رفتار، رهبر را هنگام تعامل با کسانی که پیروش هستند هدایت می‌کند، رهبری خدمت گزارانه موثری بودن تجلی می‌یابد. این جاست که حسن نیت و اندیشه سالم ثمر می‌دهد و نتایج پیروی واقعی از این مفاهیم را می‌توان شاهد بود.

رهبران با هر تصمیمی که می‌گیرند تاثیر گذاری دراز مدت و توان خود در جلب اعتماد دیگران را تقویت کرده یا از بین می‌برند. هنگامی که انگیزه‌های صحیح و نگرش روشن نسبت به رهبری با رفتار نپخته یا خودخواهانه همراه شود منجر به شکست و ناکار آمدی هر گونه تلاشی برای رهبری می‌شود.

درک مبانی تغییر

نقش مهمی که غالباً رهبران خدمت گزار ایفا می کنند، زمینه سازی برای تغییرات لازم است. بنابراین ضروری است این رهبران چهار سطح مختلف تغییر را که از نظر میزان سختی و زمان لازم، با یکدیگر متفاوتند را بشناسند .

ساده ترین و سریع ترین چیزی که می توان در فردی تغییر داد میزان دانش اوست . اگر می خواهید میزان دانش کسی را تغییر دهید او را به کلاس بفرستید، کتابی به او بدهید، از متخصصی بخواهید برایش صحبت کند، یا از هر وسیله مناسب دیگری برای فراهم آوردن اطلاعات لازم استفاده کنید . نگرش، دانشی است که احساسات فرد را برانگیخته است. در این مرحله فرد نسبت به دانش خاصی، احساس مثبت یا منفی دارد. تغییر نگرش افراد سخت تر از تغییر میزان دانش آنها است. این کار را انجام بدهند، سخت است.

تغییرات سازمانی، سخت ترین نوع تغییر است چرا که اکنون باید بر روی دانش، نگرش و رفتار مجموعه ای از افراد متفاوت تاثیر گذاشت، اما چرا تغییر سخت است.

گریزی از تغییر نیست. خواه ناخواه این امر رخ خواهد داد. سازمان شما یا خود را با آن تطبیق می دهد و یا نابود می شود .

شما در جایگاه رهبری خدمت گزار باید مشخص کنید برای دستیابی به تصویر ذهنی مورد نظرتان چه تغییراتی ضروری است، و بعد به افراد کمک کنید در آن جهت حرکت کنند. تغییر غالباً چندان آسان نیست، اما درک این مطلب که افراد ناگزیر از تغییرند، انجام تغییرات را برای همه آسان تر می سازد . هفت عکس العملی که افراد در برابر تغییر از خود نشان میدهند. و این که رهبران از چه راههایی می توانند این را تسهیل کنند.

۱. افراد وقتی با تغییر روبرو می شوند احساس بدی دارند و ناراحتند.

-به آنها بگویید انتظار چه چیزی را دارند.

۲ . افراد، حتی زمانی که افراد دیگر هم ناگزیر از همان تغییرند، احساس تنهایی می کنند.

-فعالتهایی را طرح کنید که افراد را درگیر کار گروهی کند. آنها را تشویق کنید نظرشان را با یکدیگر در میان بگذارند و در زمینه تغییرات مورد نظر با هم همکاری کنند.

۳. افراد ابتدا به این موضوع فکر می کنند که چه چیزهایی را از دست می دهند .

-سعی نکنید بی درنگ مزایای تغییر را برای آنها شرح دهید. اجازه دهید درباره چیزهایی که گمان می کنند از دست می دهند ابراز ناراحتی کنند و شما به حرفهای آنها گوش کنید .

۴. افراد گمان می کنند یک شبه تغییرات زیاد اتفاق می افتد

-برای تغییرات اولویت هایی تعیین کنید و به دنبال اجرای دراز مدت آنها باشید

۵. افراد نگران این موضوع خواهند بود که منابع لازم (زمان، پول، مهارت و غیره) برای اجرای تغییرات را در اختیار ندارند .

آنها را تشویق کنید خلاقانه مسائل را حل کنند.

۶. افراد از نظر آمادگی برای تغییر با یکدیگر تفاوت خواهند داشت

-به افراد بر حسب نزدیکی و عیب جویی نکنید. در نظر داشته باشید که برخی افراد ریسک پذیر و برخی دیگر دیرتر با تغییرات کنار می آیند. حتی ممکن است فردی با یک نوع تغییر زودتر کنار بیاید تا با نوعی دیگر .

۷. اگر فشار از روی افراد برداشته شود به عادت سابق خود باز می گردند .
-کاری کنید که افراد بر روی تغییر متمرکز باشند و مسیر حرکت را گم نکنند.
برای افراد و کارشان ارزش قایل باشید .

نکته مهم دیگر در رهبری خدمت گزارانه این است که برای پیشرفت خود افراد همان اندازه ارزش قایل باشیم که برای بازده کارشان ارزش قایلیم. در مقام رهبری خدمت گزار کاری که می توانید برای تحقق تصویر ذهنی مورد نظر خود انجام دهید پرورش افرادی است که حتی اگر شما در کنار شان نباشید برای رسیدن به آن هدف تلاش کنند

چیزی که نشان می دهد رهبر خدمت گزار موثری هستیم یا نه این است که در صورت عدم حضورمان چه اتفاقی می افتد

اگر بخواهیم اثر رهبری خدمت گزارانه بر جای بگذاریم، که حتی پس از آن که دوران رهبری ما به پایان برسد نیز هم چنان پایدار باشد، باید برای ارزشهایی که ارائه می دهیم به الگویی بدل شویم و وقتمان را صرف پرورش دیگران کنیم.

رهبری خدمتگذار و رهبری سازمانی

انسان ها به تنهایی قادر به برآوردن بخش اعظم نیازهای خود نیستند. این امر بین دلیل است که آنها در کنار یکدیگر زندگی می کنند و نیازهای مشترک خود را در کنار همدیگر برآورده می نمایند. در نتیجه ی این ضرورت، نهادهای اجتماعی شکل گرفتند، قوانین حاکم بر هماهنگی و نظم اجتماعی وضع گردیدند و سازوکارهای اجتماعی که این قوانین را به اجرا درمی آورند و آنها را با شرایط متغیر تطبیق می دهند، توسعه یافتند. افرادی که دارای ویژگی هایی متمایز از سایر افراد هستند و می توانند از آشوب و سردرگمی در سازمان های اجتماعی که تعداد زیادی از افراد در کنار یکدیگر قرار دارند، جلوگیری نمایند و افرادی که مکانیزم های اجتماعی را مطابق با نیازها و اهداف مشترک وضع می کنند، بعنوان رهبران این سازمان های اجتماعی ظهور یافته اند. این وضعیت همراه با پویایی های هر دوره و سازمان

اجتماعی که در آن رخ می دهد، با متحمل شدن برخی تغییرات تا زمان حاضر ادامه یافته است. از آنجایی که ارتباطات درونی سازمان و رهبری دو عنصر کلیدی دستیابی به اهداف سازمانی هستند، عوامل تعیین کننده کلیدی به شمار می آیند و بر حسب موفقیت و کارایی کنونی سازمان و موقعیت آن در آینده از اهمیت حیاتی برخوردارند.

تأثیر رهبر خدمتگذار بر ارتباط درون سازمانی

رهبری خدمتگذار برای تمامی ساختارهای سازمانی که دارای عنصر انسانی و بطور قابل ملاحظه ای جوامع هستند، از اهمیت حیاتی برخوردار است. بعلاوه، رهبران در رابطه با اینکه با چه دستورالعملی ساختارهای سازمانی را خود بعهده می گیرند، چه اهدافی اتخاذ می کنند، و چه کسی این وظایف را در جهت دستیابی به این اهداف انجام خواهد داد، نقش برجسته ای ایفا می نمایند. رجحان ها، تصمیمات و نگرش های رهبران راجع به اینگونه مسائل بر موفقیت، رشد، ادراک درونی و بیرونی و مسائلی که روبرو خواهند گردید و ...، تأثیر خواهد گذاشت (ارکلان، ۲۰۱۰). این نفوذ رهبران برای ارتباط درون سازمانی و برای زمینه های دیگر نیز صادق است. از آنجا که رهبران تصمیم گیرندگان نهایی درون سازمان به شمار می آیند، نوع رهبری که اتخاذ می کنند و فرضیات اساسی آنها درمورد ارتباطات داخلی سازمان و رویکردها، خود را به صورت مختلفی آشکار خواهند داد و به طرق مختلفی در سیستم ارتباط داخلی سازمان نفوذ می کنند.

رهبر خدمتگذار که در سازمان تمامی وظایف را در سازمان انجام می دهد (مارساپ، ۱۹۹۹)، تنها فردی است که تعیین می کند که سازمان چه نوع ارتباط درون سازمانی اتخاذ خواهد کرد، چه اهدافی خواهد داشت، این ارتباط به چه صورت هایی روی خواهد داد، چه شبکه های درون سازمانی را بر اساس نقاط قوت و ضعف اتخاذ خواهد کرد، در نتیجه، چه وسایل و روش های ارتباط درون سازمانی را در چه شرایطی و برای چه مقاصدی مورد استفاده قرار خواهد داد و در آخر نوع و میزان مشکلاتی که در ارتباط درون سازمانی ممکن است مواجه گردد.

رهبر خدمتگذار به سازمان و خدماتی که در زمینه ی ارتباطات درون سازمانی در هر زمینه ای انجام می شود، شخصیت می افزاید (آکات و همکاران، ۱۹۹۹) و بدون وی، مأموریت بدرستی تعیین نخواهد شد (اوزل، ۲، ۱۹۹۸) و سازمان را تنها افراد و ماشین آلات تشکیل می دهند (تکارسلان، ۱۹۹۶). رهبر که وظایف تعیین اهداف سازمان، نقش سخنگوی سازمان، ایجاد ارتباط درون سازمان و زیر نظر گرفتن رفتار اعضای سازمان را ایفا می کند (تولان، ۱۹۸۳) مشخص می کند که آیا سیستم ارتباطی ایجاد شده دارای شخصیتی محافظه کار، خودکامه، نوآور، دموکراتیک و ... است.

^۱ Akat et al

^۲ Özel

در این شرایط، برخی رهبران (که دارای گرایشات خودکامه هستند و طرفدار سنت گرایی می باشند) فرایند ارتباطی ترجیح می دهند که در آن منبع اصلی باشند و سایر اعضا گیرنده باشند، آنها در مورد محتوا تصمیم گیری می کنند، و سیستم و وسیله ی پیام هایی که ارسال می شوند را رمزگذاری می کنند و به بازخورد گیرنده توجه زیادی نمی شود و برخی تأخیرها و مشکلات در بازخورد تجربه می شوند. آنها با دادن سفارشات و دستورات بالا به پایین از ارتباط درون سازمانی برای مقاصد اطلاع رسانی مدیریت و ارائه ی رهنمودهای ضروری استفاده می نمایند. آنها بنا به مقاصد اطلاع رسانی بطور عادی از وسایل و ابزارهای ارتباط یک طرفه استفاده می کنند، نظر به اینکه وسایل و روش های ارتباط دو سویه که تعامل متقابل را بوجود می آورند بایستی مورد استفاده قرار گیرند. بنابراین، ساختار سازمانی در جایی شکل می گیرد که مسائل گوناگون در زمینه های مختلف ارتباط درون سازمانی تجربه شوند و بر ارتباط غیررسمی به نحو مناسبی نظارت نمی شود و به شیوه ای روی می دهد که می تواند از هر نظر برای سازمان زیانبخش باشد و توان بالقوه موجود ارتباط درون سازمانی برحسب اثربخشی، بهره وری و تمامیت سازمانی و ... بنحو شایسته ای مورد استفاده قرار نمی گیرد. از طرفی دیگر، برخی رهبران (افرادی که دارای گرایشات دموکراتیک تر بوده و ترقی خواه هستند)، سیستم ارتباطی را ترجیح می کنند که آنها در آن مطابق با وضعیت، محتوا و سیستم رمزگذاری منبع یا گیرنده هستند و در صورت لزوم وسیله ی انتقال پیام هایی که ارسال می شود، بر اساس وضعیت تعیین می شود و زمانی که منبع هستند، به بازخوردی که توسط گیرنده داده می شود توجه می نمایند و از اینرو، از سوء تفاهمات و نقصان های بعدی در برقراری ارتباط جلوگیری می کنند. آنها ارتباط درون سازمانی را به شیوه ی عمودی و افقی انجام می دهند تا اینکه سفارشات و دستورالعمل ها را برای هدایت و اطلاع رسانی انتقال دهند و از گزارشات، خواسته ها، شکایات و انتظارات مربوط به سفارشات و دستورالعمل های مورد بحث درس بگیرند و همکاری و هماهنگی میان کارکنان را به حداکثر رسانند. آنها بر حسب توان های بالقوه موجود، از وسایل و روش های ارتباطی یک طرفه و دو طرفه به شیوه ای استفاده می نمایند که بنا به مقاصد اطلاع رسانی و ایجاد تعامل دوسویه مکمل همدیگر باشند. بدین ترتیب، ساختار سازمانی در جایی شکل می گیرد که برخی مسائل موقتی وجود دارند که می توانند به آسانی در ارتباط درون سازمانی با ابعاد گوناگون آن حل شوند؛ ارتباط غیر رسمی میان اعضا بطور مداوم زیر نظر قرار گرفته شده و هدایت می شود و توان بالقوه موجود ارتباط درون سازمانی در حوزه های صلح سازمانی، هماهنگی، بهره وری، اثربخشی، یکپارچگی و رضایت سازمانی و ... در سطح حداکثر مورد استفاده قرار می گیرد.

در نتیجه، رهبر خدمتگذار دارای نفوذ انکارناپذیری بر ارتباط درون سازمانی مثبت یا منفی است. تأثیر یک رهبر خودکامه بر ارتباط درون سازمانی متفاوت از نفوذ رهبری است که دارای خصیصه های دموکراتیک است. همچنین، تأثیر رهبری که سنت گرا و عرف گرا می باشد و تأثیر رهبری که طلایه دار

مدرنیته و ترقی خواهی است، نتایج مختلفی را بدست می دهد. سازمان ها در جایی پس رفت داشته یا توقف می کنند که همراه با کاریزمای رهبران در گروه اول باشند، آنها در جهت اهداف توسعه پیشرفته با کاریزمای رهبران در گروه دوم پیشرفت خواهند کرد و دارای سیستم ارتباطی مؤثر و کارآمد داخلی هستند.

رهبری که در تمامی دوران تاریخ وجود داشته است (ایرن^۳، ۲۰۰۱) و در اثر دگرگونی به قرن جدید تغییر چشمگیری یافته است (هینان و بنیس^۴، ۱۹۹۹)، به نظر می رسد که یکی از فراگیرترین و پایدارترین مسئولیت های انسانی باشد (کانتر^۵، ۱۹۹۶). این امر بدین دلیل این ویژگی است که موضوعات خیلی کمی وجود دارند که در علوم رفتاری بطور گسترده ای مورد بررسی قرار گرفته باشند. پدیده ی رهبری دامنه ی وسیعی از مدیریت گروه های نظامی و کسب و کارها گرفته تا احزاب سیاسی، ادارات دولتی و حتی گروه های مذهبی را شامل می شود (تکارسلان^۵، ۱۹۹۶). اگرچه خصیصه های اصلی رهبری مشابه هستند، بر مبنای زمینه های مختلف و مشروط به رویکردهای متنوع بطور متفاوتی تعریف شده است.

در کلی ترین و ساده ترین مفهوم، بدون برقراری هرگونه ارتباطی با هر زمینه ای، رهبری ممکن است بصورت مجموعه ای از دانش ها و مهارت هایی که گروهی از افراد را پیرامون اهداف معینی گردهم می آورد و آنها را برای دستیابی به این اهداف تجهیز می نماید (ایرن، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱) و رهبر بعنوان فردی که سایر افراد را برمی انگیزاند تا اینکه مطابق با هدف معینی رفتار نمایند و بر آنها نفوذ دارد (کاجل، ۲۰۰۱؛ اتامن، ۲۰۰۱؛ افیل، ۱۹۹۸) تعریف شود. هیچگونه قالب مهارت و شخصیتی واحدی وجود ندارد که تمامی رهبران را دربرگیرد (گریگور، ۱۹۷۰)، همچنین مطرح نمودن ویژگی رهبری که برای تمامی موقعیت ها مؤثر باشد، دشوار است. با این حال، برخی خصیصه های کلی را می توان در تمامی رهبران یافت (ارکلان، ۲۰۰۷). بر این اساس، با ترکیب نمودن منابع گوناگون، ویژگی های رهبر را می توان بصورت یک آگاهی برتر، توانایی انجام تجزیه و تحلیل ها و ترکیب ها و توانایی ابراز ایده ها به نحو مناسب، پشتکار، ایجاد انگیزه، توانایی نظارت و رسیدگی، حصول اطمینان از مشارکت اعضا، تسهیل سازگاری اعضا، تعیین اهداف مطابق با شرایط موجود، دارا بودن دوراندیشی و روشن بینی، انجام تلاش های فراوان برای اتخاذ تصمیمات صحیح، خیال پرداز یا بیش از حد بدبین نبودن، ایجاد روابط

^۳ Eren

^۴ Heenan and Bennis

^۵ Tekarslan

مناسب میان شرایط فعلی و امکانات بالقوه موجود، تعیین هدف مشخص و قابل قبول، دارا بودن زمان منطقی، انعطاف پذیر و مطلوب، توانایی طراحی برنامه ای متوازن همسو با قدرت سازمان، داشتن مهارت های بین فردی، ارزیابی صحیح افراد و رویدادها، رک بودن، ابتکار عمل داشتن، اعتماد به نفس الهام بخش، دارا بودن مهارت های بلاغی، بلوغ عاطفی، دارا بودن قاطعیت و اعتماد بنفس و توانایی انجام وظایف فهرست نمود (سیمسک و همکاران^۶، ۱۹۹۸؛ بینگل^۷، ۱۹۹۷؛ ایرن، ۲۰۰۱). ترکیبات متنوعی از این ویژگی های ایده آل دارای این قابلیت هستند که تأثیرات متفاوتی بر ساختارهای گروهی مختلف داشته باشند. در عین حال که در برخی گروه ها، فردی بعنوان رهبر انتخاب می شود و بخاطر مهارت هایی معین مورد تحسین اعضای گروه قرار می گیرد و دارای ظرفیت انجام و ایجاد بهترین مشاغل است و در گروهی دیگر، شخصی که گروه ها را با گرد هم آوردن ایده هایشان بهم پیوند می دهد، بعنوان رهبر انتخاب می شود. این نوع رهبر هدفی است که ممکن است نشاندهنده ی نظرات اعضا باشد. از طرفی دیگر، در سایر گروه ها، رهبر می تواند فردی باشد که بانفوذ و جدی است و عقایدش مورد احترام دیگران است و قادر به تصمیم گیری سریع است (اوزکالپ^۸). در اینجا، نکته مهم این است که رهبر در رأس گروه باید دارای ویژگی های رهبری باشد که با نیازها و انتظارات آن گروه تناسب داشته باشند.

^۶ Şimşek et al.

^۷ Bingöl

^۸ Özkalp

نتیجه‌گیری

با توجه به تفاوت‌های فراوان در ادراکها و نیازهای کارکنان که سرمنشأ سبکها، روشها و دستاوردهای متنوع در زمینه مدیریت و رهبری است، دشواری و اهمیت کار مدیران سازمانها در زمینه یافتن راههای مناسب برای ایجاد انگیزه در کارکنان نمایان می‌شود. در واقع هنر رهبران خدمتگزار در این است که نسبت به تفاوت‌های فردی و فرهنگی، انعطاف‌پذیر بوده و کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند و با خدمتگزاری صادقانه موجب نفوذ در افراد سازمان، ایجاد انگیزه مبتنی بر الهام، انگیزش آگاهانه و همدلی فردی شوند. رهبری خدمتگذار هنگامی ایجاد می‌شود که رهبران اعتماد و احترام کارکنان نسبت به خود را از طریق انجام کارهای درست و نه تضمین این که آنها کارها را درست انجام می‌دهند جلب کنند. وقتی بر انجام کارهای درست تاکید می‌کنند به سرمشق تبدیل می‌شوند و رهبران خدمتگزار خود را ناظر بر افراد و منابعی می‌دانند که تحت کنترل و نظارت آنهاست. هنگامی که رهبران به انگیزه مبتنی بر الهام می‌پردازند کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا به عملکردی فراتر از حد انتظارشان دست یابند. بنابراین در سازمانهای معاصر، اولین مزیت رهبران بزرگ برای برآورده ساختن نیازهای کارکنان، مشتریان و اجتماع این است که همانند افرادی خدمتگزار عمل می‌کنند. همین ارتباطات و رهبری در زندگی سازمانی و اجتماعی حائز اهمیت هستند. رهبر و سیستم ارتباطی که متناسب با ساختار سازمانی هستند، در دستیابی به موفقیت سازمان در زمینه ای که فعالیت دارد، دارای تأثیر مثبتی هستند.

منابع:

- ۱- پورعزت. علی اصغر، ۱۳۹۳، مبانی مدیریت دولتی، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم
- ۲- رابینز. استیفن پی، ۱۳۸۵، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، پارسایان. علی، اعرابی. سیدمحمد، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ نهم
- ۳- تونکه نژاد، ماندنی، مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۴
- ۴- حسن پور. اکبر، مدل عملی برای رهبری خدمت گذار، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۰
- ۵- نصر اصفهانی. مهدی- نصر اصفهانی. علی، طرح مدل رهبری خدمت گذار بر اساس دیدگاه امام علی(ع)، مدیریت دولتی، شماره ۴۵ و ۴۶، پاییز و زمستان ۱۳۸۹
- ۶- مظاهری، داود، رهبری و استراتژیهای تحول در سازمان، دانش پذیران
- ۷- قرایی پور، رضا، رهبری خدمتگذار
- ۸- یومیت آرکلان، ۲۰۱۱، ارتباطات درون سازمانی و رهبری: رویکرد تعاملی
- ۹- ای. کوین کلووی - ژولیان بارلینگ، آنچه از رهبران تغییر و تحول آموخته ایم، مترجم: محمد زنجانی
- ۱۰- کنت بلانچارد، کاربرد رفتار رهبری، نامدار، علی